



## Prinzipienbasierte Führung

# Hoshin Kanri

## Ziele erreichen bei gleichzeitigem Vertrauensaufbau

### Ihre Ziele

- Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für das eigene Verhalten
- Allen Mitarbeitern ein klares Verständnis für deren Ziele vermitteln
- Zielgerichtet verbessern – im Sinne der langfristigen Unternehmensziele
- Den Weg zu nachhaltigem Wachstum finden

### Steuern Sie Ihre Lean-Aktivitäten zielgerichtet

- Hoshin Kanri als ein unternehmensumfassendes Kulturwandlungs- und Führungssystem
- Der Zielentwicklungsprozess als Navigationsinstrument in volatilen Zeiten
- Prinzipien der Selbstorganisation und Selbstoptimierung auf dem Weg zu einer fraktalen Fabrik
- Eine unternehmensweite Umsetzung von PDCA

Ihre  
Lean-Experten



Dr. Sonja Diekmann  
Business Consulting



Prof. Dr.-Ing. Javier  
Villalba Díez  
Hochschule Heilbronn



Thorsten Tonigold  
Robert Bosch  
Automotive Steering GmbH



Leo Jobst  
KRONES AG

Bitte wählen Sie Ihren Termin:

**25. und 26. März 2019** in München

**21. und 22. Oktober 2019** in Köln

Hoher Lernerfolg  
durch begrenzte  
Teilnehmerzahl!

**30** Jahre

**MANAGEMENTCIRCLE**®  
BILDUNG FÜR DIE BESTEN

Melden Sie sich jetzt an! Ihre Telefon-Hotline: + 49 6196 4722-700

## Die fraktale Organisation



Ihr Seminarleiter:  
Prof. Dr.-Ing. Javier Villalba Diez,  
**Hochschule Heilbronn**

Empfang mit Kaffee und Tee, Ausgabe der Seminarunterlagen **ab 8.30 Uhr**

**13.00** Business Lunch

**14.15** **PDCA Simulation** Praxisbericht

**9.15** **Herzlich willkommen**

- Begrüßung durch den Seminarleiter
- Zielsetzung des Seminars
- Abstimmung mit den Erwartungen der Teilnehmer

- Praktische PDCA Übung anhand einer Simulation
- PDCA als fraktale Einheit des Wertschöpfungsprozesses

**9.30** **Grundlagen des Prozessmanagements**

- PDSA (Plan-Do-See-Act)
- Warum das KATA-Management-Modell unvollständig ist
- Grundlagen der Netzwerktheorie
- Grundlagen der Spieltheorie
- A3-X als Zielableitungsmethode



Thorsten Tonigold  
Leiter Produktionssystem und Technische Funktionen  
**Robert Bosch Automotive Steering GmbH – Werk Bietigheim**

**11.00** Kaffee- und Teepause

**15.45** **Wertstromorientierte Fabrik** Case Study

**11.15** **Hoshin Kanri in der Praxis – Praxisbericht**  
**Lean Change Live bei der Krones AG**

- Wertstromorientierte Fraktalität im Pilot Bereich der Produktion
- Shopfloor Management nach HOSHIN KANRI – der HOSHIN Baum
- Prozessmanagement anstatt Lean Projekte

- Aufbau eines wertstromorientierten Gemba-Managements
- Verzahnung der einzelnen Bausteine und KPIs
- Performance in einer starren hierarchischen Organisation
- Organisatorische Verluste frühzeitig erkennen
- Pleite durch Managementfehler – Dos and Don'ts im Hoshin Kanri-Prozess



Leo Jobst  
Produktions-Organisation,  
**KRONES AG**

**17.45** Zusammenfassung der Ergebnisse durch den Seminarleiter und abschließende Diskussion

**12.30** **Wertstromorientierte Fraktalität**

- Aufbau einer robusten und evolutionsfähigen Organisation
- Die Dynamik der Macht im Unternehmen
- Machtstrukturanalyse
- Die Größe der Organisation und unterschiedliche Hoshin Kanri-Strategien
- Holonische Produktionssysteme

ca. **18.00** Ende des ersten Seminartages mit anschließendem Get-together

### Get-together

Ausklang des ersten Seminartages in informeller Runde. **Management Circle** lädt Sie zu einem kommunikativen Umtrunk ein. Entspannen Sie sich in angenehmer Atmosphäre und vertiefen Sie Ihre Gespräche mit Referenten und Teilnehmern.

# Management by Means

Ihr Seminarleiter:  
Prof. Dr.-Ing. Javier Villalba Diez,  
Hochschule Heilbronn

8.30 Begrüßung und Überleitung  
zum 2. Seminartag

8.35 **Management by Means – Hoshin Kanri**

- Der Zielentfaltungsprozess im Detail
- Psychologische Hintergründe
- Bottom-up versus Top-down Ansätze

10.00 Kaffee- und Teepause

10.30 **Stolpersteine auf dem Weg zu Lean:**

- Relevante Erfolgsfaktoren
- Die Bedeutung der Führungskultur
- Change Ansätze und Empfehlungen
- Hoshin Kanri Forest als Enabler



Dr. Sonja Diekmann  
Consultant  
**Business Coaching und Consulting  
Diekmann**

12.00 Business Lunch

13.15 **Fortsetzung der Case Study vom Vortag**

14.45 Kaffee- und Teepause

So urteilen begeisterte Teilnehmer:

**"Genial: Verknüpfung von Lean Management und Systemtheorie auf solider wissenschaftlicher Basis!"**

F. Werk, Grenzach Produktions GmbH

**"Dem Begriff Hoshin Kanri wurde Leben eingehaucht und das Seminar motiviert zur Einführung."**

E. Hauser, ista International GmbH

15.15 **Strategische Ausrichtung von Hoshin Kanri**

- Führung im Hoshin-Prozess
- Prinzipienbasierte Führung
- Von der Vertrauenswürdigkeit bis hin zum Alignment
- Warum das Management einen „Blue-Sky“ malen muss und die „Toten Winkel“ dazu

16.45 Zusammenfassung der Seminarergebnisse und Abschlussdiskussion

17.00 Ende des Seminars

Ihr persönlicher Mehrwert: Für die **Zertifizierung**  
Teilnehmer des **Zertifizierungsprogramms**

Teilprüfung zum  **CERTIFIED LEAN MANAGER**

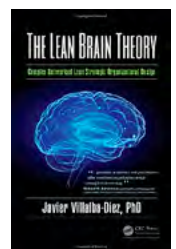
Die Seminarinhalte werden im Anschluss an das Seminar im Rahmen von von Multiple-Choice-Fragen geprüft. Innerhalb von zwei Wochen erhalten Sie das Ergebnis.

Die Teilnahme an der Zertifikatsprüfung ist optional. Die Teilnahme und das erfolgreiche Bestehen ist jedoch Voraussetzung für die Erlangung des Zertifikats „Certified Lean Manager“!

Ihr Bonus:

**Jeder Teilnehmer erhält das Buch „The Lean Brain Theory“ von**

**Prof. Dr.-Ing. Javier Villalba Diez**



## AUCH ALS INHOUSE TRAINING

Zu diesen und allen anderen Themen bieten wir auch **firmeninterne Schulungen** an. Ich berate Sie gerne, rufen Sie mich an.



**Mandy Zunic**

Tel.: +49 6196 4722-635

E-Mail: [mandy.zunic@managementcircle.de](mailto:mandy.zunic@managementcircle.de)

[www.managementcircle.de/inhouse](http://www.managementcircle.de/inhouse)



## Wollen auch Sie eine gelebte Lean-Philosophie im Unternehmen etablieren und sinnvoll einsetzen?

In unserem Zertifizierungslehrgang lernen Sie,

- ✓ praxisnah Lean erfolgreich umzusetzen,
- ✓ Wertschöpfungspotenziale zu erkennen und zu nutzen und
- ✓ sich kontinuierlich zu verbessern, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig agieren zu können.

## Seminarbausteine

### Crashkurs Lean Tools

+

Führen und  
Coachen im  
Lean-Prozess

ODER

KATA  
Kurs

+

Wählen Sie 1 aus 5 Seminaren aus

Glätten und Nivellieren  
in der Produktion

Kennzahlen und  
Performance Management

Lean und Digitalisierung

Lean Management in indirekten  
Unternehmensbereichen

Hoshin Kanri

=



CERTIFIED LEAN MANAGER

### Preisvorteil:

Ihr Vorzugspreis bei Buchung des Gesamtpakets  
zum **Certified Lean Manager**

(3 zweitägige Seminare) € 4.700,- zzgl. gesetzl. MwSt.

(2 zweitägige Seminare + 1 dreitägiges Seminar) € 5.500,- zzgl. gesetzl. MwSt.

**Sie sparen gegenüber den Einzelbuchungen € 1.285,-!**

Alle Seminare sind auch einzeln buchbar.

Termine und ausführliche Informationen unter  
[www.leanmanager.de](http://www.leanmanager.de)

## Seminarinhalte

### Crashkurs Lean Tools

- Wertstromdesign – Produzieren ohne Verschwendung
- Kanban, KVP, PDCA - Methoden und Tools im Überblick
- Lean Line Design – Flexibilität erhöhen

### Führen und Coachen im Lean-Prozess

- Lernroutinen innerhalb einer Fehler- und Innovationskultur
- Mentor-Mentee-Prinzip – Führen versus Coachen
- Transformation von Zielzuständen in Lernaufgaben

### KATA Kurs

- Die Coaching-KATA als Führungsroutine
- Ihre Entwicklung von der Führungskraft zum Trainer, Lehrer, Mentor
- Führen mit Zielzuständen – Nichts ist unmöglich

### Glätten und Nivellieren in der Produktion

- Die wichtige Rolle von Heijunka im Toyota Produktionssystem
- Auswirkungen der Nivellierung auf die Supply Chain
- Aufbau eines mehrstufigen nivellierten Produktionssystems

### Kennzahlen und Performance Management

- Kostenpotenziale und Leistungsfähigkeit der Produktion verstehen lernen
- Lean Controlling – Durchgängiges und schlüssiges Kennzahlensystem
- Shopfloor Management – tägliche Prozessverbesserung

### Lean und Digitalisierung

- Lean und Digitalisierung – Ein Interessenskonflikt?
- Manufacturing Leadership 4.0
- Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch die intelligente Kombination von Lean und Digitalisierung

### Lean Management in indirekten Unternehmensbereichen

- Grundsätze, Gestaltung und Zusammenhänge von Lean Management in administrativen Bereichen
- Administratives Wertstromdesign – Erkennen und beseitigen von Verschwendung
- Unterschiedliche Formen des Abweichungsmanagements

### Hoshin Kanri

- Hoshin Kanri als ein unternehmensumfassendes Kulturwandlungs- und Führungssystem nutzen
- Prinzipien der Selbstorganisation und Selbstoptimierung auf dem Weg zu einer fraktalen Fabrik
- Die unternehmensweite Umsetzung von PDCA

## Fragen zum Zertifizierungsprogramm?

Ihr Ansprechpartner:



**Stephan Wolf**

Tel.: +49 6196 4722-800

E-Mail: kundenservice@managementcircle.de

Termine und ausführliche Informationen unter [www.leanmanager.de](http://www.leanmanager.de)

## Strategien und Ziele ableiten mit Hoshin Kanri

Suchen Sie nach einer Lösung, wie Sie Ihre Verbesserungsaktivitäten zielgerichtet gestalten können?

Hoshin Kanri beinhaltet neben dem Verständnis von Ist- und Ziel-Zustand auch die übergreifende Zusammenarbeit aller Führungskräfte und Mitarbeiter. In der Organisation sollen Kompetenzen bzw. Führungskompetenzen aufgebaut sowie die Kultur und Struktur geschaffen werden, die für einen langfristigen Unternehmenserfolg nötig sind.

## Was Sie in diesem Seminar lernen

Sie informieren sich darüber, welche Bedeutung Hoshin Kanri, auch Policy Deployment oder Zielkaskadierungsprozess genannt, für einen nachhaltigen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess hat:

- ✓ Sie befähigen Ihre Mitarbeiter eine **gemeinsame Ausrichtung** anzustreben
- ✓ Sie richten Ihre **Verbesserungsaktivitäten auf die gleiche Vision** bzw. strategischen Ziele aus
- ✓ Sie leiten von den **strategischen Zielen** des Unternehmens, **Ziele für den einzelnen Mitarbeiter** ab

## Ihre Vorteile auf einen Blick

- ✓ **Interaktiv:** Wenden Sie die vermittelten Methoden und Instrumente zu Hoshin Kanri in den Case Studies direkt an.
- ✓ **Individuell:** Nutzen Sie den Austausch mit unseren Experten und den Fachkollegen. Es ist genügend Zeit für Ihre individuellen Fragen eingeplant.
- ✓ **Praxisnah:** Die Erfahrungsberichte unserer Experten verdeutlichen Ihnen die Dos und Don'ts aus der Praxis.

Bitte beachten Sie auch die Veranstaltung:

## Production Systems 2019

Die  20. Jahrestagung für Lean Production und Lean Management

15. und 16. Mai 2019 in Stuttgart

[www.productionsystems.de](http://www.productionsystems.de)

**Prof. Dr.-Ing. Javier Villalba Diez** ist Professor an der **Hochschule Heilbronn** und Fachmann für Hoshin Kanri und das Management durch PDCA. Zuvor konnte der promovierte Ingenieur 15 Jahre Erfahrung als Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens, im Bereich Produktionsleitung einer Motorenmontage in Kawasaki, Japan und der Produktionsleitung einer mechanischen Fertigung im Werk Mannheim eines renommierten Automobilherstellers sammeln. Weitere Erfahrungen besitzt er im Production Systems Office mit Schwerpunkt Lean und Six Sigma sowie weltweiter Lean Management und KAIZEN® Beratung. Er ist Autor der Bücher „The Hoshin Kanri Forest. Lean Strategic Organizational Design“ (Amazon-Besteller in der Kategorie Produktionssysteme im Jahr 2017 und 2018) sowie „The Lean Brain Theory. Complex Networked Lean Strategic Organizational Design“ beide im Productivity Press Verlag erhältlich.

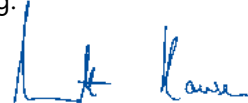
**Dr. Sonja Diekmann** beschäftigt sich als **Business Coach** und Consultant mit den Themen Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung. Sie ist seit mehr als 10 Jahren in der pharmazeutischen Industrie in verschiedenen Führungspositionen tätig und war unter anderem für Themen wie Operational Excellence und Business Process Management verantwortlich.

**Leo Jobst** ist seit 1985 bei der **KRONES AG** in Neutraubling tätig. Seine Aufgaben in der Produktions-Organisation sind hauptsächlich Gruppenarbeit und KVP. Begonnen hat Leo Jobst zunächst als Fräser, Dreher und später als Vorarbeiter und Schichtmeister in der Fertigung. Ab 2000 bis 2013 war er in der Fertigungsorganisation bei KRONES angestellt. Dort war er als Koordinator für Gruppenarbeit, Ideenmanagement und KVP tätig sowie verantwortlich für Mitarbeiter- und Führungskräfte-Trainings und Coaching zum Thema Gruppenarbeit. Seit 2013 begleitet er die Einführung „Hoshin Kanri“ bei KRONES und ist auch als Trainer und Coach für „Prozessbegleiter“ tätig.

**Thorsten Tonigold** ist seit November 2018 als Leiter Produktionssystem und Technische Funktionen bei der **Robert Bosch Automotive Steering GmbH** im Werk Bietigheim tätig. In der Zeit von 2012-2108 arbeitete er in einer Zentralfunktion als „Berater Produktionssystem“. Hier war sein bisheriger Schwerpunkt die Wertstromoptimierung mit Fokus auf Training und Coaching der Führungskräfte im Wertstrom. Davor war er 5 Jahre als Prozessoptimierer bei der Festool GmbH tätig. Dort war er seit 2008 für die Entwicklung und das Training von Schulungsblöcken zur Weiterentwicklung von Hanchos und Montagepersonal mitverantwortlich. Darunter die Themen „Standardisiertes Einlernen von Mitarbeitern nach TWI – Job Instruction“, „KAIZEN® Methoden Training und Werkstatt-Training“. Darüber hinaus beschäftigte er sich mit Optimierungen im Bereich Montage bzw. Insellogistik, mit Schwerpunkt auf Materialbereitstellung, Austaktung und nachhaltiger Störungsbehebung.

## Sie haben noch Fragen?

Rufen Sie mich an oder schreiben Sie mir eine E-Mail. Gerne berate ich Sie persönlich und beantworte Ihre Fragen zur Veranstaltung.



**Annette Hansen**

Projektmanagerin Konferenzen und Seminare  
Tel. +49 6196 4722-461

E-Mail: [annette.hansen@managementcircle.de](mailto:annette.hansen@managementcircle.de)



# Hoshin Kanri

## ■ Wen Sie auf dieser Veranstaltung treffen

Dieses Intensiv Seminar richtet sich an **Werksleiter, Betriebsleiter, Geschäftsführer, Mitglieder des Vorstandes** und **Lean-Berater** sowie alle, die den Zielkaskadierungsprozess verstehen und anwenden wollen.

## ■ Warum Sie diese Veranstaltung besuchen sollten

Sie lernen

- Hoshin Kanri in der Praxis umzusetzen
- wie Ziele verzahnt und zur Performance gebracht werden können
- das Prinzip der Selbstorganisation und Selbstoptimierung auf dem Weg zu einer fraktalen Fabrik kennen
- eine unternehmensweite Umsetzung von PDCA – von der Strategie bis zum Cash

## ■ Termine und Veranstaltungsorte

### 25. und 26. März 2019 in München

03-86726

Platzl Hotel, Sparkassenstraße 10, 80331 München  
Tel.: +49 89 23703-722 Fax: +49 89 23703-727  
E-Mail: reservation@platzl.de

### 21. und 22. Oktober 2019 in Köln

10-86727

Dorint An der Messe Köln, Deutz-Mülheimer-Straße 22-24, 50679 Köln  
Tel.: +49 221 80190-111 Fax: +49 221 80190-190  
E-Mail: reservierung.koeln-messe@dorint.com

Für unsere Seminarteilnehmer steht im jeweiligen Tagungshotel ein begrenztes Zimmerkontingent zum Vorzugspreis zur Verfügung. Nehmen Sie die **Reservierung bitte rechtzeitig selbst direkt im Hotel** unter Berufung auf Management Circle vor.

## Begrenzte Teilnehmerplätze – jetzt anmelden!

Online-Anmeldung: [www.managementcircle.de/03-86726](http://www.managementcircle.de/03-86726)

PDF zum Ausdrucken: [www.managementcircle.de/form](http://www.managementcircle.de/form)

E-Mail: [anmeldung@managementcircle.de](mailto:anmeldung@managementcircle.de)

Telefonisch: **+49 6196 4722-700**

per Post: **Management Circle AG, Postfach 56 29, 65731 Eschborn/Ts. (Germany)**

### Anmeldebedingungen

Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Anmeldebestätigung und eine Rechnung. Die Teilnahmegebühr für das zweitägige Seminar beträgt inkl. Business Lunch, Erfrischungsgetränken, Get-together und der Dokumentation € 1.995,-. Sollten mehr als zwei Vertreter desselben Unternehmens an der Veranstaltung teilnehmen, bieten wir **ab dem dritten Teilnehmer 10% Preisnachlass**. Bis zu vier Wochen vor Veranstaltungstermin können Sie kostenlos stornieren. Danach oder bei Nichterscheinen des Teilnehmers berechnen wir die gesamte Teilnahmegebühr. Die Stornierung bedarf der Schriftform. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers möglich. Alle genannten Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen MwSt.

### Werbewiderspruch

Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke durch die Management Circle AG selbstverständlich jederzeit widersprechen oder eine erteilte Einwilligung widerrufen. Hierfür genügt eine kurze Nachricht an unseren Datenschutzbeauftragten per Mail an [datenschutz@managementcircle.de](mailto:datenschutz@managementcircle.de) oder per Post an Management Circle AG, Datenschutz, an die oben genannte Adresse. Weitere Informationen zum Datenschutz erhalten Sie unter [www.managementcircle.de/datenschutz](http://www.managementcircle.de/datenschutz).

## ■ Über Management Circle

Als anerkannter Bildungspartner und Marktführer im deutschsprachigen Raum vermittelt Management Circle *WissensWerte* an Fach- und Führungskräfte. Mit seinen 200 Mitarbeitern und jährlich etwa 3000 Veranstaltungen sorgt das Unternehmen für berufliche Weiterbildung auf höchstem Niveau. Weitere Infos zur *Bildung für die Besten* erhalten Sie unter [www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de)



Reisen Sie mit der Deutschen Bahn zu attraktiven Sonderkonditionen zum Veranstaltungsort.  
Infos unter: [www.managementcircle.de/bahn](http://www.managementcircle.de/bahn)